

### Kompetente Subjekte: Kompetenz als Bildungs- und Regierungsdispositiv im Postfordismus

Traue, Boris

Preprint / Preprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Traue, B. (2009). Kompetente Subjekte: Kompetenz als Bildungs- und Regierungsdispositiv im Postfordismus. In T. Kurtz, & M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Soziologische Kompetenzforschung* (S. 49-67). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-294422>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Veröffentlicht in: Thomas Kurtz und Michaela Pfadenhauer (Hg.): *Soziologische Kompetenzforschung*. Wiesbaden: VS (im Druck, erscheint Herbst 2009)

## Kompetente Subjekte. Kompetenz als Bildungs- und Regierungsdispositiv im Postfordismus

Boris Traue

Der im Kontext von Bildung und Arbeit verwendete Begriff der „Qualifikation“ wird zunehmend durch den umfassenderen und komplizierteren Begriff der „Kompetenz“ ergänzt und ersetzt. Aus wissenssoziologischer Warte ist die Ablösung eines Begriffs durch einen Anderen – und entsprechender Praktiken und institutioneller Strukturen – ein Symptom gesellschaftlichen Wandels, den es anhand der begrifflichen Neubestimmung und den Veränderungen der damit verbundenen Praxisformen zu erklären gilt. Im Folgenden interessieren nicht die sozialwissenschaftliche Verwendungsweise und (mögliche) substanzielle Definitionen des Kompetenzbegriffs, sondern eine ökonomische und historische Kontextualisierung des Geflechts von *aktivierenden* und *responsibilisierenden* Diskursen, Gattungen und Dispositiven, in denen der Begriff der Kompetenz eine zentrale Stellung einnimmt. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Welcher Wandel der Produktionsweise hat die Erweiterung von Konzepten des Arbeitsvermögens begünstigt oder hervorgebracht, welche Formen von Expertise entstehen dabei, und wie verändern neue Produktionsweisen und Formen von Expertise das Verhältnis des Einzelnen zu sich selbst?

Einen ersten Hinweis finden wir im zentralen Stellenwert, den Max Weber dem Begriff der *Kompetenz* in seiner Herrschaftssoziologie zuweist.<sup>1</sup> Weber beschreibt die Grundzüge rationaler Herrschaft bekanntlich als „kontinuierliche[n] regelbundene[n] Betrieb von Amtsgeschäften, innerhalb: einer *Kompetenz* [Hervorh. M.W.] (Zuständigkeit), welche bedeutet: a) einen kraft Leistungsverteilung sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten, – b) mit Zuordnung der *etwa* dafür erforderlichen Befehlsgewalten [...]“ (Weber 1972, S. 125). Die abgrenzbare *Zuständigkeit* für einem Bereich, für den

---

<sup>1</sup> Die Bedeutungsverschiebung, die der Begriff beim Übergang vom juristischen und staatswissenschaftlichen Bereich in die Pädagogik erfahren hat, ist hier unbestritten. Bedeutungsverschiebungen sind allerdings oft, und so auch hier, mit einem Übertrag von den alten zu den neuen Funktionen eines Ausdrucks verbunden. Kluges etymologisches Wörterbuch können wir entnehmen, dass sich die Begriffsverwendung, ausgehend vom lateinischen Partizip Präsens ‚competens‘ – gemeinsam Zuständigkeit verlangend – von kollektiven *Zuständigkeitsbewerbungen* über die Zuständigkeits- und Fähigkeits*feststellung* hin zur individuellen Fähigkeit verschoben hat.

zugleich Leistungspflichten gelten, also steht im Mittelpunkt rationaler Herrschaft. Gilt dies für die pädagogische und bildungspolitische Verwendung des Ausdrucks ebenso, übertragen auf die Person? Handelt es sich bei der Beschreibung von Handlungen und Personen als „kompetent“ grundlegend um eine Zuständigkeitszuweisung, verbunden mit Pflichten ihrer Ausübung und gar einer Zuordnung von Befehlsgewalten?

Die durch Michel Foucaults Vorlesungen der späten 1970er Jahre inspirierte Gouvernementalitätstheorie bietet dabei einen Ansatz zur Analyse der Funktionalität und der Wirkungen eines diskursiven Ereignisses. Der Ansatz lenkt die Aufmerksamkeit auf die „Führung der Führung“ (Foucault 1993), d.h. auf die Techniken, die eine Ausrichtung der politisch-bürokratischen Interventionen mit den selbstregulativen Fähigkeiten von Individuen erlauben, wodurch diese Fähigkeiten zugleich gefördert und benutzt werden. Die *Evaluation* von Bildungsgängen und Arbeitsleistungen schließt die Bildungsbemühungen von Individuen an gesellschaftliche Verwertungszusammenhänge an. Das Regime der Kompetenz ist somit auch ein *mediales* Regime.

In der Analyse soll deutlich werden, dass die Umstellung auf Kompetenz und ihre Evaluation einerseits Ausdruck einer zunehmenden *Subjektorientierung* von Bildungsprogrammen (und Bildungsbegriffen) ist, der gängige Kompetenzbegriff aber andererseits lediglich eine Anpassung des Qualifikationsbegriffs an postfordistische Verhältnisse darstellt – und damit nicht ohne Weiteres in der Lage ist, die mit ihm konnotierten reformistischen und emanzipatorischen Ansprüche einzulösen. Der Aufstieg des Kompetenzbegriffs und der korrespondierenden „audit culture“ (Power 1997) der Evaluation soll aber nicht (lediglich) als vertiefte *Ökonomisierung* von Bildungsprogrammen und Bildungsprozessen verstanden werden: Eine diskursanalytische Untersuchung der Hybridisierung von therapeutischer Kultur und Personalverwaltung, die im Folgenden zusammengefasst dargestellt ist, zeigt, dass der Erfolg des Kompetenzdiskurses die Erneuerung des Verhältnisses von Arbeitsverwaltung und Selbstführung anzeigt. Die (Selbst-)beschreibung von Subjekten im Zeichen der Kompetenz *verspricht* eine Versöhnung von Selbstentfaltung und kapitalistischer Ausbeutung.

### *1. Kredentialismus: Politische Ökonomie der Qualifikation im Fordismus*

Im Zuge der Entfaltung der fordistischen Produktionsweise wurden, zunächst in den hochindustrialisierten Gesellschaften, beinahe alle Bildungsgänge und -abschlüsse formalisiert sowie von staatlichen Institutionen begleitet und überwacht. Die Zertifizierung von Bildung war bis zu Beginn des 19. Jahrhunderts den Professionen und akademischen Berufen vorbehalten, deren Aufgaben als Kernbereiche staatlicher Ordnung und Leistung angesehen wurde. Das Endergebnis dieser Entwicklung hin zu einer Formalisierung und Bürokratisierung von schulischer und beruflicher Bildung insgesamt wird in den Sozialwissenschaften bekanntlich als *Kredentialismus* bezeichnet.

Welche Funktion nimmt die kredentialistische Organisation der Bildung in der fordistischen Ökonomie wahr? Das staatlich beaufsichtigte Bildungswesen testet und misst Leistungen, vergleicht sie mit denen anderer Schüler, registriert und zertifiziert sie – und reguliert so die Zugänge zu Ausbildungsgängen. Das Kredentialien vergebende Bildungswesen verknüpft damit die Institutionalisierung qualitativer und hierarchischer Differenzierungen in den Bildungsgängen mit den Berufsausbildungen und dazugehörigen Arbeitsplätzen sowie Erwerbschancen. Wie ist diese Verknüpfung zu begreifen?

Das Bildungswesen besitzt die selbst definierte Aufgabe, einen allgemeinen Bildungsauftrag wahrzunehmen, der, ausgehend von einer universitären Ausbildung des Klerus und der Professionen sowie einer von Zünften organisierten handwerklichen Lehre, verallgemeinert wurde. Dass die Verallgemeinerung dieses Bildungsauftrags auf eine qualifizierende Ausbildung aller Kinder und Jugendliche noch nicht abgeschlossen ist, zeigt sich am erklärten bildungspolitischen Ziel der EU, die Zahl der Schul- und Ausbildungslosen zu verringern. Neben der allgemein wohlfahrtswirksamen Leistung des Bildungswesens erfüllt dieses zum anderen eine Funktion im Rahmen der kapitalistischen Wirtschaftsweise. Besonders stark ausgeprägt ist – insbesondere im Rahmen des korporatistisch geprägten Verhältnisses zwischen Unternehmen und Staat – die Erwartung, dass das Bildungswesen Arbeitskräfte 'bereitstellt'. Diese Arbeitskräfte sollen an ihre zukünftigen Aufgaben möglichst bereits durch die schulische Ausbildung herangeführt worden sein, und zwar hinsichtlich ihrer Qualifikationen, d. h. ihrer geprüften formalen Kenntnisse und ihrer Erwerbsorientierung bzw. 'Motivation'; beides soll wesentlich am Zertifikat ablesbar sein. Dass die Unternehmen das staatlich organisierte (im Fall der Privatschulen zumindest staatlich kontrollierte) Bildungswesen dafür zuständig halten, wird symptomatisch an den Klagen nicht nur der bundesdeutschen Unternehmen über einen Mangel an qualifizierten Bewerbern deutlich. Insbesondere im korporatistischen Arrangement sind Absprachen und Aushandlungen zwischen Unternehmen, Organisationen beruflicher Interessenvertretung und Vertretern des Bildungswesens die Regel. Berufe werden in diesem Kontext zugeschnitten und als staatlich anerkannte Ausbildungsgänge eingerichtet – mit einer ausgeprägten vertikalen und vergeschlechtlichten Segmentierung. Die Unternehmen verlassen sich größtenteils auf die Leistung des Staates. Der Bereitstellung von qualifizierten und zertifizierten Arbeitskräften liegt aber nicht nur das allgemeine Interesse an der Verfügbarkeit möglichst hoch qualifizierter Beschäftigter zugrunde.

Die Selektion von Individuen im Ausbildungswesen ist zugleich mit einer Individualisierung als Rechtspersonen verbunden. Die Absolventen und Absolventinnen von Bildungsgängen sind arbeitsrechtlich verpflichtet, Leistungen zu erbringen, die von einer Person auf der jeweiligen Qualifikationsstufe zu erwarten sind. Auf diese Weise wird im Bildungswesen de facto auch die Arbeitvertragsfähigkeit der Zertifizierten festgestellt. Mit Zertifikaten dokumentieren Bildungsinstitutionen gegenüber potentiellen Arbeitgebern, dass eine verwertbare Qualifikation vorliegt. Durch die Ergänzung der

Qualifikationen durch Kompetenzen werden die Einzelnen stärker in diesen Dokumentationsprozess einbezogen; sie müssen lernen, ihre Vermögen selbst zu dokumentieren und im richtigen Augenblick zu inszenieren.

## *2. Kompetenz und Postfordismus*

Der Kredentialismus ermöglicht eine Kontrolle über den Zugang zu Arbeitsplätzen – und dient damit zur legitimen sozialen Schließung von Berufsgruppen. Seit etwa zwanzig Jahren wird er jedoch wie eingangs erwähnt durch ein System ergänzt, das nicht mehr ausschließlich auf der 'äußerlichen', d. h. staatlich anerkannten Verleihung von *Bildungstiteln* ("Qualifikationen") durch Bildungsinstitutionen beruht, sondern auf der Feststellung von 'innerlichen' Eigenschaften der Person. Diese Eigenschaften werden durch die Personen selbst oder autorisierte Experten die Eignung festgestellt. Beides, Qualifikationen und Kompetenzen, sind für den Marktwert des angebotenen Arbeitsvermögens relevant. Qualifikationen werden durch staatliche oder staatlich kontrollierte Stellen zertifiziert, Kompetenzen sind dagegen nicht formal prüfbar; sie können aber dargestellt und *evaluiert* werden. Diese Evaluationen folgen nicht immer den Formalitäten der *Gattung* Prüfung, dienen aber der Entdeckung einer Wahrheit über Personen, vermittelt durch evaluierende "tests" (vgl. Ronell 2005). Beispiel für diese Form von Evaluation sind Bewerbungsgespräche (vgl. Truschkat 2008 und in diesem Band), Arbeitsbewertungen, 'Feedback', Mitarbeitergespräche etc. Die staatliche und betriebliche Förderung und Messung von 'Kompetenz' zielt darauf ab, das Verhältnis des Einzelnen zum Arbeitsprozess zu vertiefen – angeleitet etwa von der Humankapitaltheorie (siehe unten).

Bildungsexperten reagieren auf diese Veränderung betrieblicher Anforderungen – und teils auch Forderungen der Beschäftigten (vgl. Baethge 1991) – mit einer Modifizierung ihres Verständnisses des staatlichen Bildungsauftrags. Eine Datierung dieses Übergangs ist auf gewisse Weise willkürlich; der Zeitpunkt, zu dem der angesprochene Wandel in einer breiteren Expertenöffentlichkeit offiziell wurde, ist in Deutschland die Einführung des Begriffs der „Schlüsselqualifikationen“. Der Volkswirt Dieter Mertens, damaliger Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung führt diesen Begriff 1972 auf der '3rd World Future Research Conference' in Bukarest ein. Er versteht darunter überfachliche Qualifikationen, die Folgendes umfassen können:

„Förderung der Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und zum Wechsel sozialer Rollen, Distanzierung durch Theoretisierung, Kreativität, Relativierung, Verknüpfung von Theorie und Praxis, Technikverständnis, Interessenanalyse, gesellschaftswissenschaftliches Grundverständnis; Planungsfähigkeit; Befähigung zur Kommunikation, Dekodierungsfähigkeit; Fähigkeit hinzuzulernen, Zeit und Mittel einzuteilen, sich Ziele zu setzen, Fähigkeit zur Zusammenarbeit, zur Ausdauer, zur Konzentration, zur Genauigkeit, zur rationalen Austragung von Konflikten, zur Mitverantwortung, zur Verminderung von

Entfremdung, Leistungsfreude", und zusammenfassend: „Die mentale Kapazität soll nicht mehr als Speicher von Faktenkenntnissen, sondern als Schaltzentrale für intelligente Reaktionen genutzt werden. Bildung bedeutet hier vor allem Befähigung zur Problembewältigung, Schulung ist Denkschulung. [...] Schlüsselqualifikationen sind demnach solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche [...] a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens" (Mertens 1974, S. 7f). Diese Definition zeigt an, wie die bildungspolitische Erfassung der menschlichen Vermögen auf das Denken selbst und das affektive und kognitive Verhältnis zu sich selbst ausgedehnt wird. Mertens spricht hier auch von der „allgemeine Basisqualifikation „Lernfähigkeit“, die durch „Lernen lernen“ vermittelt werden soll" (ebd., S. 40).

Schlüsselqualifikationen, und dies ist der Unterschied zu zertifizierbaren Qualifikationen, sind keine Qualifikationen im formalen Sinn. Daher sind sie auch nicht auf formale Ausbildungszeiten beschränkt<sup>2</sup>. Insbesondere in der Europäischen Bildungspolitik wurde die einflussreiche Vorstellung eines ‚lifelong learning‘ entwickelt, die auch die bundesdeutsche Bildungspolitik (vgl. Engemann/Tuschling 2006) geprägt hat: die lebenslange Arbeit an den eigenen Vermögen soll durch eine Bildungspolitik flankiert werden, die die Entfaltung dieser Vermögen ermöglicht.

Die Stellung der Kompetenzen in den postfordistischen Arbeitsverhältnissen besteht nicht nur in einer modifizierten Zuschreibung von ‚employability‘, sondern in der Neuausrichtung des Verhältnisses der Arbeitsvermögen zum Arbeitsprozess und zum eigenen Körper, zur eigenen Seele. Kompetenzen liegen im besonderen Verantwortungsbereich der Person selbst, da sie in besonderer Weise in der individuellen, vor allem der inneren, etwa motivationalen Eignung begründet sind, und nicht in einem abprüfbaren fachlichen Leistungsspektrum. Während eine Qualifikation durch den ‚Gang‘ durch ein Bildungsprogramm erlangt wird, müssen Kompetenzen vom Einzelnen – mit Unterstützung von Beratern – selbst entfaltet werden. Kompetenzen gelten als Eigenschaften der *Gesamtperson* die, ähnlich wie ‚Talent‘, nie ein für allemal ausgereizt sind und damit eine Unabschließbarkeit aufweisen. Sie lassen sich nicht, wie etwa ein höchster Bildungsabschluss ‚erlangen‘, sondern sie zeichnen sich durch ein virtuelles *Mehr* aus, für dessen Aktualisierung die Einzelnen, im Anschluß an Max Webers Definition, *zuständig* sind. Damit trägt der Kompetenzbegriff zur *Responsibilisierung* (vgl. Rose 1989, Cruikshank 1993) des Einzelnen in postfordistischen Arbeitsverhältnissen (vgl. Voß/Pongratz 1998), im ‚neo-sozialen‘ Wohlfahrtsstaat (vgl. Lessenich 2009) sowie in der

---

<sup>2</sup> Die Vorstellung einer ‚non-formal-education‘ wurde schon 1947 durch die UNESCO in einem Bericht über Bildung in der Dritten Welt geprägt : ‚Fundamental Education: Common Ground for All People‘.

Gesundheitsvorsorge (vgl. Greco 2004) bei, insofern Kompetenzkonzepte und –praktiken in diesen Bereichen zum Tragen kommen .

Indem nicht nur der *Berufsmensch*, sondern gewissermaßen der *ganze Mensch* thematisiert wird, kommt dem Kompetenzbegriff auch eine besondere appellative Qualität zu. Die Anrufung des Kompetenzdiskurses lautet: Begreife dich als kompetent, oder werde kompetent, indem du dich selbst bearbeitest! Die Subjekte des Kompetenzdiskurses sind aufgerufen, sich selbst zu modellieren – zu ihrem eigenen Vorteil.

Poststrukturalistische Autoren vertreten seit den späten 1970er Jahren die These, die aus dem Marxismus der 1970er Jahre stammende Unterscheidung zwischen Arbeit und Affekt sei für eine Analyse des postfordistischen Kapitalismus überflüssig geworden, da man "unabhängig von irgendeiner Arbeit Mehrwert schafft (das Kind, der Pensionär, der Arbeitslose, der Fernsehzuschauer)" (Deleuze/Guattari 1997, S. 681 zitiert nach Lazzarato 2002, 130). Walter Benjamins Unterscheidung zwischen Arbeit und Wahrnehmung wird dadurch ebenso prekär wie jene zwischen Arbeit und Konsum. Die *Produktion der Subjektivität*, so die poststrukturalistischen Autoren, ist Grundlage der Schaffung von Wert im informationellen Kapitalismus. Die Individuen sind dabei zunehmend aufgefordert, sich an der Ausgestaltung und Dokumentation ihrer Subjektivität, insofern diese marktrelevant wird, zu beteiligen. Der *Topos der Kompetenz*, d. h. ein alltägliches Verständnis von Vermögen als unterteilbare individuelle Fähigkeiten, bildet einen zentralen (normalisierenden) Bezugspunkt der alltäglichen Gestaltung von Erfahrungsweisen und Vermögen durch die Subjekte. Zugleich bieten die wissenschaftlichen Kompetenzkonzepte und ihre Operationalisierungen die Möglichkeit formalisierten *Messung* und *Evaluation* der Vermögen durch biographische Gatekeeper (vgl. Heinz 2002).

Im Folgenden wird die Entwicklung der Dispositive, die den sich selbst steuernden, kompetenten Menschen hervorbringen (sollen), genauer in den Blick genommen. Der Kompetenzbegriff ist dabei, wie bereits erwähnt, nur *ein* begriffliches Konzept in einem ganzen Geflecht aus Begriffen, Gegenständen, Techniken und Figurationen, die auf die Aktivierung von Subjekten durch Beratung, etwa „Coaching“, abzielen. Ausgangsüberlegung ist dabei, dass sich seit den 1970er Jahren therapeutische und ökonomisch-manageriale Diskurse zunehmend verbinden und eine hybride Diskursgestalt annehmen – dies gilt insbesondere für das Feld der Beratung.

### *3. Zur Genealogie der Verbindung von Personalverwaltung und therapeutischer Beratung*

In welchem diskursiven und institutionellen Nexus stehen die Entwicklungen im Bereich der Therapie mit jenen im Bereich der Personalführung? Im folgenden Abschnitt soll zunächst die Geschichte der Personalentwicklungs-Dispositive nachvollzogen werden, um abschließend zu demonstrieren, wie das Vokabular des Managements und das Vokabular der Therapeutik in systemischen Beratungsformen wie dem Coaching zusammenfließen.

Dieser Prozess ist durch den gemeinsamen Bezug auf die Kybernetik vermittelt und durch den Einsatz digitaler Medien sowie die Entstehung von durch digitale Medien ermöglichten visuellen Erfahrungen gestützt.

Dem Arbeitsvermögen von Beschäftigten als solchem wird in der ökonomischen Theorie wie auch in der frühen Fabrikkultur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. In der Nachkriegszeit avanciert die Steigerung des individuellen Arbeitsvermögens hingegen zu einem der wichtigsten Themen der Ökonomie. Das Problem der Arbeitskraft wird zu einem bestimmenden Thema der Ökonomie und zum Geburtsproblem einer neuen humanwissenschaftlich-ökonomischen Disziplin, der Personalführung bzw. dem ‚Human Resource Management‘. Die damit verbundenen Wissenspraktiken der Personalführung werden in diesem Abschnitt dargestellt. Die hier dargestellten Befunde sind Teil einer wissenssoziologisch-diskursanalytischen (vgl. Keller 2005) Untersuchung von Beratung (vgl. Traue 2008). Die betriebliche Menschenführung im fordistischen Produktionsmodell war weitgehend durch Praktiken der Einschließung und der Disziplinierung charakterisiert. Die Überwachung und Beeinflussung der Lebensführung von Arbeitern, z.B. in den Fabriken Henry Fords, folgte in etwa den polizeilichen Ansätzen, die im Bereich kommunaler Polizeiarbeit entwickelt worden waren. Erst allmählich bildete sich ein eigener Wissens-Macht-Komplex und damit auch Fachwissen über Personalführung heraus. Die ersten firmenübergreifenden, branchenbezogenen Versionen von Vorarbeiter-Handbüchern („Foreman’s Handbook“) bilden die Anfänge der Professionalisierung der Personalarbeit (vgl. Leiter 1948). Vorarbeiter übernahmen allmählich allgemeine Bildungs- und Sozialisationsaufgaben, die darin bestanden, Betriebsangehörige in technische und bürokratische Prozeduren sowie in soziale Umgangsweisen einzuführen.

Erst im Laufe der 1970er Jahre hat sich die heute übliche, ‚prozessorientierte‘ Organisations- und Personalberatung entwickelt, indem stärker sozial- und humanwissenschaftlich orientierte Personalverwaltungsansätze zusammengeführt wurden. Vorbereitet wurde dies durch die von der Psychotechnik und der Human Relations-Bewegung entwickelten Ansätze seit der Jahrhundertwende. Damals führten Humanwissenschaftler Modellprojekte in Unternehmen durch und erste Industriezweige öffneten sich versuchsweise für therapeutische Zugänge der Humanwissenschaften (vgl. Breisig 1990).

Die Herausbildung eigenständiger Abteilungen für das Personalwesen vollzieht sich in den USA und in Europa erst später; vor allem im Zuge eines Imports von Sozialtechniken aus der Psychologie in die Personalführung (vgl. Rose 1989) die im Rahmen umfassender betrieblicher Bildungsprogramme notwendig wurden. Dabei wurde die Psychotechnik Münsterbergs und anderer Psychologen in die Personalarbeit implementiert: Insbesondere die Eignungsdiagnostik, die Auswahl von Fachkräften sowie die systematische Schulung von Arbeitskräften an Maschinen wurde im Zuge dieses Verwissenschaftlichungsschubes eingeführt. Die heute in der Betriebswirtschaftslehre als ‚Personalfunktion‘ bezeichnete Managementfunktion war noch im frühen zwanzigsten Jahrhundert zwischen den



Vorarbeitern und dem Lohnbüro aufgeteilt. Das Lohnbüro war im wesentlichen für die Verwaltung der Daten der Arbeiter, die Buchhaltung sowie die Auszahlung der Löhne zuständig. Die Human Relations-Bewegung (vgl. Rose 1975) führte in der Industrie zu einer Abmilderung der fordistischen Fabrikdisziplin und der Monotonie industrieller Arbeit durch die Einführung von job-enrichment, job-enlargement und anderer Umgestaltungen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung.

Diese Formen der Restrukturierung lassen sich als Veränderung der Aufschreibesysteme des Wirtschaftens beschreiben. Das alte nationalökonomische Problem, welche Faktoren der Arbeit denn wertschöpfend seien, wird informationstechnisch gelöst: die Buchhaltungsverfahren des strategischen Managements versprechen eine Berechenbarkeit von Wertschöpfungsbeiträgen einzelner Produktionseinheiten. Dazu werden Unternehmen nicht mehr als jährlich oder vierteljährlich zu überprüfende Input-Output-Maschine behandelt, sondern mit einer engmaschigen Matrix von Erhebungspunkten verbunden. An diesen Erhebungspunkten werden in Echtzeit Parameter erhoben und vermittels Tabellierungen und Aggregationen zueinander in Relation gesetzt. Die betriebswirtschaftliche Gesamtrechnung wird somit durch ein Netz von Relationen ersetzt, dessen Quotienten als Ausdrücke einer parzellierten Wertschöpfung gelten. Dezentralisierung der Personalverwaltung bedeutet also im Kontext der betrieblichen Restrukturierung: Zentralisierung der Informationstechnologie bei gleichzeitiger Dezentralisierung der Steuerungsebenen.

Kritik am zentralistischen Personalwesen wurde seitens avancierter Personalmanager und Akteuren in der Wissenschaft seit seiner Einrichtung laut (es sei unflexibel und ineffizient). Aber erst im Zuge der Dezentralisierungswelle der späten 1980er und der 1990er Jahre setzte sich diese Kritik durch, begründet durch eine neue Aufgabenstellung des Personalmanagements. Die neuen Personalmanager beanspruchten in dieser Konstellation eine Zuständigkeit und Verantwortung für zunehmend wichtigere Erfolgsvariablen: die Qualifikation, Motivation und Flexibilität der Beschäftigten. Dabei handelt es sich nicht nur um einen konzeptgesteuerten Abbau hierarchischer Organisationsstrukturen, der sich an den ‚Vorgaben‘ des Marktes, bzw. an Umgestaltungen der Rechenhaftigkeit orientieren. Die Ausgliederung von Unternehmens- und Arbeitsbereichen aus der zentralen Verwaltung wurde als ‚marktgesteuerte Dezentralisierung‘ (vgl. Bahn Müller/Fiesecker 2003) beschrieben. Dezentralisierung ist dabei üblicherweise als ‚strategische‘ Dezentralisierung gefordert und durchgesetzt worden, d. h. als Dezentralisierung, die sich eng am Erfolg auf Märkten orientiert. Kosteneinsparung, Effizienzsteigerung sowie die Erschließung von Produktivitätsreserven und Innovationspotentialen sollen nunmehr durch die Bildung von autonomen Unternehmenseinheiten und durch Outsourcing von Personalberatung erreicht werden.

Die von der neoklassischen Ökonomie angeregte Humankapitaltheorie fungiert als Hintergrundannahme des humankapitaltheoretischen Kompetenzansatzes: 1961 wird Theodore Schultz' „Investment in Human Capital“ veröffentlicht, 1964 Gary Beckers

„Human Capital“. Beide Autoren befassen sich mit der ‚amorphen‘ Qualität von Selbstinvestitionen; diese lassen sich zwar schwer definieren, dafür aber anhand ihrer Wirkung messen. ‚Human investments‘, als Drittes neben Konsumption und Produktion, sichert eine Erweiterung des marktrelevanten individuellen Humankapitals und zugleich die Einbringung dieses Kapitals in Wertschöpfungsprozesse. Mit dieser Neubestimmung betrieblicher Aufgabenbereiche wird zugleich ein normatives Raster und eine Vorlage für Subjektivierungsprozesse von Beschäftigten entworfen: der Imperativ zur Investition in sich selbst unter Aufrechterhaltung der eigenen Gesundheit und Konsumtionsfähigkeit ist in dieser Definition in nuce enthalten. Sie stellt zugleich eine selbstwidersprüchliche Figur auf, die ihre eigenen Unabschließbarkeit enthält: Investitionen in Humanressourcen sind von der Allgemeinheit ermöglicht und werden vom Individuum vollzogen. Sie dürfen einerseits nicht in eine Askese der Beschäftigten umschlagen, die die Einsetzbarkeit, Flexibilität und Belastbarkeit der Arbeitskraft gefährden würde. Andererseits dürfen Beschäftigte aber auch nicht in eine Befriedigung ihrer Interessen und Bedürfnisse verfallen, die sie ‚markunabhängig‘ werden lassen. Ziel der Humaninvestitionen ist es, eine verbesserte Selbstgenußfähigkeit der Beschäftigten (Bildung als Gegenstand intrinsischer Motivation) zu erreichen und zugleich ihre Produktivität zu steigern.

Die Erziehung zum Genuß hochwertiger Konsumgüter soll den unvermeidbaren konsumptiven Überschuss der Bildungsinvestitionen in produktive Bahnen lenken. Was an reiner Selbstgenußfähigkeit Resultat der Bildung ist, soll entsprechend geformt werden.

Der normative Kern der Humankapitaltheorie und ihres angewandten Zweiges, in Hinblick auf welchen die Theorie freilich entwickelt wurde, ihre Interpellation an die Subjekte ist damit zweifach: Einerseits enthält sie ein Verbot, Konsumgüter und sich selbst verschwenderisch zu genießen, andererseits enthält sie das Gebot, sich selbst im Dienst der Verfügbarkeit (für sich selbst und den Markt) zu pflegen.

Als Ergebnis kann zunächst festgehalten werden, dass sich im Personalführungsdiskurs mit seinem Netz von Steigerungs- und Kontrolltopoi und seiner spezifischen neo-disziplinären Ordnung, die sich als Überschneidungspunkt von marginalistischer Ökonomie und Psychologie (und Sozialwissenschaft) erweist, die Umrisse einer biopolitischen Gouvernamentalität abzeichnen. Allerdings verfügte dieser Diskurs in der Zeit seiner Formulierung noch nicht über die Mittel, d.h. die Medien zu seiner Durchsetzung. Entscheidend für die Durchsetzung der Programmatik des Humankapitals in der Personalführung ist die Entwicklung und Installation von Dokumentationsregimen und Aufschreibesystemen. Erst diese ermöglichen die Zurichtung von realen Akteuren auf das Idealmodell des genießenden und zugleich in sich investierenden Beschäftigten. Im nächsten Abschnitt wird die Entstehung von alternativen therapeutischen Praktiken dargestellt, die in diese neue Form von Personalverwaltung eingelassen sind.

#### *4. Beratung und ihre Rolle in der Personalverwaltung*

In den 1970er Jahren setzt eine Welle der Neuerfindung therapeutischer Praktiken ein, die durch die Entwicklung der humanistischen Therapien in den 1940er Jahren vorbereitet wurde (vgl. Willems 1994; Ehrenberg 2002; Traue 2008). Die Genealogie der alternativen Therapien wird hier anhand der Charakteristika des gegenwärtig vorläufigen Endpunkts dieser Entwicklung im sogenannten "Coaching" dargestellt.

Coaching ist eine Beratungsform (mit einer spezifischen Programmatik der Selbstdeutung und Selbstmodellierung), die Ende der 1970er Jahre im Zuge der ‚systemischen‘ Wende in der Therapie entstanden ist. Die Bezeichnung „Coaching“ trägt historisch zuerst eine verkehrstechnische Bedeutung: Die Bezeichnungen Coach, Kutsche, Carozza, Carruaje, Coche, Karetta sind vom Namen des ungarischen Städtchen Kocs abgeleitet, in dem im 16. Jahrhundert die ersten Pferdefuhrwerke mit Federung hergestellt werden. Um 1830 wird im Oxforder Universitäts-Slang als ‚coach‘ ein Tutor bezeichnet, der Studenten durch eine Prüfung ‚trägt‘. Seit Mitte des 19. Jahrhunderts wird der Begriff auf sportliche Ausbilder übertragen. Der Coach ist dabei für die Vermittlung von körperlichen Fähigkeiten verantwortlich, aber auch für die individuelle, ‚mentale‘ Betreuung des einzelnen Sportlers. Die Sport-Coaches besitzen gemäß der Sportpsychologie „sportlich-technische Fähigkeiten“, einen Blick für die „Eigenschaften und Bedürfnisse von Teilnehmern“, „pädagogischen Fähigkeiten“, und nicht zuletzt „wünschenswerte Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften“ die im Kontext der Personalführung auf Berater übertragen werden.

„Haben Sie die x-Eigenschaft – Energie, Enthusiasmus, Stabilität, Hingabe, Ehrlichkeit, Integrität, Mut, Loyalität, Sinn für Humor und andere wünschenswerte Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften, die sich auf die Teilnehmer übertragen, die eher beiläufig als planvoll aufgegriffen werden, und die Stolz und Durchhaltevermögen produzieren, die notwendige Eigenschaften von Gewinnern sind?“ (Fuoss/Troppman 1981).

Der Coach soll also nicht nur Technokrat und Virtuose sein, sondern auch Kraft eines Charismas wirksam werden. Seit Mitte der 1970er Jahre etabliert sich der Begriff im Feld der Beratung. Coaching als besondere Beratungspraxis wird in den Vereinigten Staaten bereits Ende der 1970er Jahre als ‚zielgerichtete und entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte‘ begriffen. Ungefähr Mitte der 1980er erweiterte sich die Anwendung von Coaching in den Vereinigten Staaten auf junge Führungskräfte und wurde etwa zur gleichen Zeit im europäischen Raum aufgegriffen. In Deutschland werden in dieser Zeit die ersten Aufsätze veröffentlicht, die auf Coaching als Beratungsmethode aufmerksam machen. Anfang der 1990er Jahre werden die ersten Ausbildungsgänge für Coaching angeboten. Diese typischerweise mehrmonatigen Weiterbildungen werden unter anderem von Personalentwicklern absolviert, die anschließend ‚internes Coaching‘ für ihre Kollegen im Unternehmen anbieten.

Ausgehend vom Topos des sportlichen Wettbewerbs kann hier eine erste These zur Funktion der Programmatik des Coaching formuliert werden: eine der Aufgaben des

Coaching ist es, einen *„Spielsinn“ für Konkurrenz* herzustellen. Der Wettkampf soll allerdings nicht mehr durch eine Unterwerfung des Leibes unter einen stählernen Willen gewonnen werden, sondern durch die ‚Imagination‘ der Bewegungen, die im Wettkampf auszuführen sind. Die Technik der inneren bildhaften Vorwegnahme des sportlichen Wettbewerbs, das ‚innere Spiel‘, wird dabei auf die Motorik des Wirtschaftslebens übertragen: vom ‚inner game of tennis‘ zum ‚inner game of work‘. Die Metapher des ‚sportlichen Wettkampfs‘ stößt im beruflichen Habitus des Managements auf Resonanz. Sie zeigt aber auch die Umgestaltung des therapeutischen Denkens an: ein Wandel von der Problematisierung der inneren Gedanken und Gefühle zu einer Problematisierung der ‚Psychomotorik‘, d. h. der psychisch bedingten Handlungsfähigkeiten, ist auch in der klinischen Therapeutik und der Psychiatrie seit dieser Zeit zu beobachten (vgl. Ehrenberg 2002). Das Angebot der Therapeutik besteht im Zuge dieser Verschiebung auch weniger in der Einfühlung durch verständnisvolle Professionelle, sondern in Verhaltensbeobachtung und ‚Führung‘. Wie im Sport-Coaching hat der Business-Coach eine dreifache Funktion: Übungsleiter, Beistand und charismatischer Enthusiasmierer. Coachs bezeichnen sich selbst in Ihren Publikationen als ‚Prozessbegleiter‘, als ‚Ansprechpartner für Leid und Freud im Beruf‘, als ‚facilitators‘ oder, als ‚Katalysatoren‘.

Eine an anderer Stelle durchgeführte (vgl. Traue 2008, 2009) Analyse der Beratungsmanuale und Interviews hat ergeben, dass durch die Beratung unterschiedliche Formen von Selbstdeutungs- und Selbstmodellierungsvorgaben in Umlauf geraten: a) Anweisungen zur Durchführung von Techniken der Selbstreflexion, zur Lebensplanung und zur Bearbeitung der eigenen Identität sowie zur Mobilisierung von Unterstützung (z. B. ‚Glaubensarbeit‘, ‚Zielfindung‘); b) Explizite Selbstdeutungsschablonen, mit denen direkt und offen an den Einzelnen appelliert wird, ein angemessenes Selbstverständnis und Selbstverhältnis zu etablieren (z. B. ‚Begreifen sie ihre Psyche als inneres Team, das sie für ihre Ziele begeistern können‘); c) Implizite Selbstdeutungsvorschläge, die die Form von anthropologischen Theoremen (z. B. ‚Manche Menschen bleiben gern in ihrer Komfortzone‘) oder zeitdiagnostischen Aussagen annehmen (‚die heutige Arbeitswelt erfordert lebenslange Neuorientierungs- und Anpassungsleistungen‘) oder auf die Abwertung als veraltet geltender Lebensweisen abzielen (z. B. ‚der eigene Partner hat sich nicht mitentwickelt, ist immer noch bescheiden, schüchtern oder spießig‘); d) Gegenstandsbeschreibungen und Theorien, die Handlungen orientieren, indem sie ein Ursache-Wirkungsgefüge oder Sichtbarkeitsverhältnisse und Beobachtungsweisen beschreiben, denen Individuen unterworfen sind bzw. an denen sie sich orientieren sollen. Die Spezifik der Selbsttechniken lässt sich anhand der Ablösung von älteren Selbstdeutungs- und Selbstmodellierungsvorgaben durch Neuere, bzw. Reaktualisierte beschreiben.

Das für die Coaching-Beratung so charakteristische ‚Kommunikationstraining‘ bzw. die Schulung in Kommunikationstechniken (wie z. B. Konfliktbearbeitung, ‚positive

Kommunikation') soll das Individuum zu genau diesen neuen Selbstmodellierungspraktiken führen. Coaching zielt auf die individuelle Befähigung von Personen mittels einer Inszenierung ihrer als 'kompetente' Person. Die derart angeregte Selbstorganisation als neue Kompetenz von Beschäftigten kann nicht ohne Sichtbarkeits- und Erfassungsdispositive der Personalverwaltung auf Dauer gestellt und institutionalisiert werden. Wie angekündigt, soll abschließend beschrieben werden, wie die Praktiken der Personalführung und Therapeutik den kommunikativen und institutionellen Rahmen für individuelle Kompetenzentwicklung von Beschäftigten durch Coaches herstellen. Kompetenzen werden gefördert, indem die Selbstorganisation durch beraterische Fremdorganisation gesteigert wird.<sup>3</sup>

Anhand der knapp rekapitulierten Rekonstruktion der diskursiven Transformationen in beiden Bereichen, Personalverwaltung und alternativer Therapeutik, konnte gezeigt werden, dass seit 1950 eine *Konvergenz* beider Bereiche stattgefunden hat. Dies bedeutet nicht, dass eine völlige Auflösung der Grenzen zwischen beiden Bereichen zu beobachten ist, weder institutionell noch hinsichtlich der 'Veridiktion' (Foucault 2004) beider, d. h. der Regel(mäßigkeiten) zur Formulierung wahrer Aussagen. Es ist vielmehr so, dass beide Bereiche und Aussagesysteme einander Funktionen zuweisen: wenn in der Ökonomie die Produktivität des Humankapitals thematisiert wird, verweisen ihre Texte auf die Möglichkeiten der angewandten Humanwissenschaften. 'Coaching' ist in dieser Hinsicht ein Mittel zur Realisierung der Personalfunktion des Managements. Für die Beratung ist die Managementberatung – und die Beratung all jener, die beruflich oder privat 'kompetenter' agieren wollen und sollen – einerseits ein organisationelles Praxisfeld, in dem sie Klienten und Auftraggeber vorfindet. Für die Beratung hat das Feld des ökonomischen Handelns aber auch noch eine funktionale und symbolische Bedeutung: das ökonomische, d. h. produktivitäts-, kooperations- und konkurrenzhaftere Handeln stellt einen Kontext zur Verfügung, in der sich Beratung *bewähren* kann – messbar am Erfolg oder Misserfolg ihrer Klienten. Die Effektivität der Umbildung von individuellen Handlungs- und Denkmustern durch Beratung wird vor allem in leistungs- und konkurrenzorientierten Kontexten deutlich.

Professionelle und informelle Beratung ist ein zentrales Medium der Subjektivierung im Paradigma der Kompetenz. Beratung zielt als *Kompetenzschulung* darauf ab, Personen kompetent zu *machen*, indem ihnen beigebracht wird, ihre Vermögen und ästhetischen Kräfte zu *erfahren*, sie zu *inszenieren*, und in Prozeduren der Evaluation von Kompetenz zu *bestehen*. In Beratungsdispositiven wird das *Spiel der eigenen Kräfte* in einem sozialen Beziehungstypus erfahren, der durch wechselseitige Inszenierung von Kräften und eine Bewertung der Vermögen bestimmt ist. Dadurch werden die Subjekte der

---

<sup>3</sup> Günter Voß hat für die Arbeitskraftunternehmerthese den Ausdruck der „fremdorganisierten Selbstorganisation“ geprägt.

Kompetenzförderung zugleich über ihre eigenen Optionen informiert und für die Entfaltung dieser Optionen *responsibilisiert*.

### *5. Veridiktion der Kompetenz: Die Messung der Kompetenzen und des Humankapitals*

Michel Foucault hat mit dem Begriff der *Veridiktion* vorgeschlagen, die wahrheitsstiftende Funktion außerdiskursiver Mechanismen zu untersuchen. Vor allem der Markt gilt ihm als ein ‚Ort‘, der den Handelnden nicht nur anzeigt, wie erfolgreich sie sind, sondern auch, ob ihre Intentionen gesellschaftlich wahrheitsfähig, ihre Identitäten anerkennungsfähig sind. Diese Perspektive auf ein komplementäres – nicht: antagonistisches oder inkommensurables – Verhältnis von Markt und Wahrheit hat in der Soziologie eine lange, durch Max Webers Kapitalismusanalysen angestoßene Tradition.

Das ‚Wahrsprechen‘ des Marktes kann allerdings nicht immer unmittelbar abgehört werden, da der Tauschwert von Waren und Humanvermögen nicht immer in Tauschprozessen gemessen werden kann: gerade die Humanvermögen werden nur gelegentlich unmittelbar getauscht. Um die mangelhafte Frequenz der Veridiktionsakte des Marktes auszugleichen, werden – vor allem seit den 1970er Jahren mit dem Aufkommen der Qualitätszirkelbewegung – eine Reihe von Bewertungen entwickelt, die sich am potentiellen Tauschwert von Dingen und Vermögen orientieren, diesen aber in eigenen Ritualen der Verifikation ermitteln, die Michael Power (1997) in ihrer Gesamtheit als „audit culture“ bezeichnet hat.

Seit den späten sechziger Jahren gibt es dementsprechend in der Unternehmens- und Personalbuchführung erfolgreiche Versuche, das Humankapital als relevante Größe aufzunehmen (vgl. Traue 2009). Human Resource Accounting bzw. Human asset accounting, in der deutschen Literatur als Humanvermögensrechnung, Humankapitalrechnung, Humanpotenzialrechnung, Personalvermögensrechnung, oder personalbezogenes Rechnungswesen übersetzt, beruht auf der Grundintention, die Mitarbeiter als einen Teil des Unternehmenswerts zu bilanzieren. Unterschiedliche Verfahren werden eingesetzt, um Humankapital zu quantifizieren. Während buchhaltungsorientierte Verfahren seit Ende der 1970er Jahre stagnieren, wurden seitdem eine Reihe von anderen Verfahren entwickelt, vor allem von Beratungsunternehmen, die vor allem unmittelbar auf die Subjekte und ihre vertiefte Einbeziehung in den Arbeitsprozess abzielen.

Die Überwachung der Arbeitsprozesse durch Prüfungen und die Erzeugung von Kennzahlen wird auf die ‚individuellen‘ Prozesse der Beschäftigten übertragen. Diese Prozesskontrolle wird durch entsprechende Erfassungs- und Kontrolldispositive ausgeübt und soll außerdem von den Subjekten in bestimmten Selbsttechniken praktiziert werden. Die ‚äußerliche‘ Prozesskontrolle wird durch eine Reihe von Maßnahmen des informatisierten Human Resource Managements realisiert: Mit Führungskräften aller Hierarchieebenen werden sogenannte „Assessments“ durchgeführt, die mittlerweile zum

Alltag in großen und mittleren Unternehmen gehören. Die Kontrollverfahren und -rituale der „Audit Society“ (Power 1997) haben vielfältige Formen angenommen: Kunden- und Mitarbeiterbefragungen gehören dazu ebenso wie ‚Führungsaudits‘ und Selbsteinschätzungen. Diese Verfahren werden teils von den unternehmenseigenen Personalabteilungen, oft jedoch von spezialisierten Beratungsfirmen durchgeführt. Seit einiger Zeit finden Instrumente wie das „360°-Feedback“, die diese älteren Methoden kombinieren, auch im deutschsprachigen Raum zunehmend Verbreitung. Im 360°-Feedback wird die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl durch Kollegen, Vorgesetzte, Untergebene und Kunden als auch durch eine Selbsteinschätzung bewertet. Die Beurteilten erhalten die Ergebnisse gewöhnlich in Form eines Leistungsprofils zurück. Auf Grundlage des Leistungsprofils wird, meist in Zusammenarbeit mit externen oder internen Beratern, nicht selten ein Beratungsbedarf festgestellt. Die Beratungen, die die Beurteilungsergebnisse nahelegen, werden dann von Beratern durchgeführt, die das Unternehmen den Mitarbeitern zuweist, oder die sie sich (seltener und abhängig vom firmeninternen Status) selbst aussuchen dürfen. Die Beratung ist schließlich selbst ein Aufschreibesystem besonderer Art, nämlich eines, das nicht Kennzahlen schreibt, sondern Lebensgeschichten. Die ‚kybernetischen‘ Selbsttechniken, so die hier verfolgte These, bilden das wichtigste Medium der Durchsetzung und Verbreitung des mit dem Kompetenztopos bezeichneten Anforderungsprofils. Zusammenfassend: Die Spezialdiskurse und mathematisch-buchhalterischen Verfahren des Managements von komplexen Produktionsprozessen werden in ein Verweisungsverhältnis zur Behauptung von natürlich-prozesshafter Subjektivität in therapeutischen Praktiken gesetzt. Erst durch digitale Protokollierung, Speicherung und darauf zurückgreifende Lektüren wird die Vorstellung einer umfassenden Lenkung von Produktionsprozessen bei gleichzeitiger Entwicklung des Einzelwesens sichtbar, sagbar und erfahrbar.

Die in den Beratungsdispositiven vorgenommene Modalisierung von Zeitperspektiven als Zukünftigkeit (vgl. Traue 2009 und Duttweiler 2007), die sich aus einer Imagination von Entscheidungsbewegungen auf einem Markt von Optionen realisieren lasse, trägt Züge einer *Marginalisierung der Erinnerung*. Eine solche Betreuung der Imagination des Zukünftigen erleichtert zweifellos die Orientierung im zersplitterten Wissenshorizont der Gegenwart – auf problematische Weise. In diesem Sinn leistet Beratung eine ‚Integration‘ von Handlungsorientierungen in der ‚Wissensgesellschaft‘. Sie fördert den Willen, sich selbst in möglichen Zukünften zu imaginieren, zu schreiben und schreiben zu lassen. Seit der kybernetischen Wende in Beratung und Therapie wird die Kultur des Konflikts, die bis zu diesem Zeitpunkt sowohl für gesellschaftliche Prozesse des Interessensausgleichs als auch die Theorie des Subjekts zentralen Stellenwert hatte (vgl. Ehrenberg 2002), abgelöst durch eine Kultur der Moderation, der Evaluation und des ‚Monitoring‘ (vgl. Krasmann 2004). Dies ist mit einer tiefgreifenden Re-Konfiguration des Politischen verbunden, an der die Beratung einen Anteil hat. Die Dethematisierung von Konflikt ist nicht nur mit einem neutralen, ‚konstruktivistischen‘ Schweigen zu bestehenden Konflikten verbunden,

sondern mit einer Abwertung der Option ‚Konflikt‘ im öffentlichen Handeln und in Bezug auf das Verhältnis zu sich selbst (vgl. Ehrenberg 2002). Die Beratungsdispositive bringen zweifellos eine Intensivierung des Selbstbezugs mit sich, der aber auch die Spaltung des (post-)modernen Subjekts vertieft.

## 6. Kompetente Subjekte

Optionalisierende Beratungsdispositive, die Kompetenzen ‚stärken‘ sollen, sind ein Bestandteil postfordistischer Regierungsformen, *obwohl* und *weil* deren Praktiken auf eine Ausweitung von persönlichen Optionen durch das Ingangsetzen eines freien Spiels innerer Kräfte und Imaginationen abzielen<sup>4</sup>. Berater sind in diesem Sinn ‚hidden technocrats‘ (Kellner/Heuberger 1992), leisten sie doch mit ihrem Credo der Kreativität und ihrem Evangelium der Selbstentfaltung einen Beitrag zur Umgestaltung der Lebensführungen und des Politischen. Die vielfach konstatierte These des Responsibilisierung des Individuums (vgl. Cruikshank 1993, Rose 1998, Bröckling 2007) bzw. der neo-sozialen Umgestaltung des Staates (Lessenich 2009) spiegelt sich in der Kategorie der Kompetenz. Die Produzenten werden in gewisser Weise als Verwalter ihres eigenen Arbeitsvermögens eingesetzt; sie sind aufgerufen, sich als ‚kompetent‘ erleben, ihre Kompetenzen zu ‚schreiben‘ und diese Schrift (beispielsweise in Lebensläufen) gegenüber den Beratern und relevanten ‚Gatekeepern‘ zu inszenieren und damit lesbar zu machen. Andererseits sind sie, je nach habitueller Ausstattung, in die Lage versetzt, sich

---

<sup>4</sup> An dieser Stelle könnte der Einwand geltend gemacht werden: Ist diese Kritik der Kompetenz nicht allzu pessimistisch, verliert sie nicht die möglichen emanzipatorischen oder ‚humanisierenden‘ Potentiale des bildungstheoretischen Kompetenzkonzepts aus dem Blick? Die vorgelegte Analyse bezieht sich auf die *Genealogie*, d. h. also die *Gewordenheit* der beschriebenen Wissensformen und Praktiken. Als solche kann sie m. E. nicht optimistischer ausfallen. Es wäre allerdings überlegenswert, wie an alternative politische und wissenschaftliche Wissens- und Praxisformen angeschlossen werden kann, die die egalitären und in einem *anderen* Sinn subjektorientierten Aspekte eines Begriffs der Humanvermögen stärken. Kompetenz müsste schließlich als kollektiv erzeugte Eigenschaft von Personen in intersubjektiven und ökonomischen Kontexten gedacht werden. Die Sozialphilosophin Martha Nussbaum schlägt etwa in einem rechtsphilosophischen Rahmen ein Konzept von ‚capabilities‘ vor, das nicht-instrumentell („principle of each person’s capability, based on a principle of each person as end“, Nussbaum 2001: 5) und kulturübergreifend angelegt ist – und daher ökonomistischen und individualisierenden Engführungen anderer Produktivitäts- und Kompetenzkonzepte entgeht. Die bildungsrechtlichen, bildungspolitischen und ökonomischen Voraussetzungen und Konsequenzen eines nicht-individualistischen und nicht-ökonomistischen Verständnisses menschlicher Vermögen können hier allerdings nicht weiter ausgeführt werden.



durch geschickte Selbstinszenierung auf vorteilhafte Weise lesbar zu machen. Diese Supra-,Kompetenz' ist allerdings nicht, wie es scheint, universell für alle zugänglich, sondern ungleich verteilt – je nach Alter, Geschlecht, Ethnizität und Qualifikation der Beschäftigten. Dieser Aspekt kann hier nicht weiter ausgeführt werden, ist aber für die Reproduktion und Transformation von sozialen Ungleichheiten von großer Bedeutung. Die Anforderung, kompetent zu 'sein', übersetzt sich für den Einzelnen zunächst darin, sich als kompetent zu *zeigen*. So beschreibt etwa Michaela Pfadenhauer (2003) die "Kompetenzdarstellungskompetenz" als zentrale Anforderung für die Etablierung des Expertenstatus. Kompetenzdarstellung ist eine Form immaterieller Arbeit (vgl. Negri et al.1998), die sich wesentlich in einer Sichtbarmachung qua Selbstinszenierung und Selbstarchivierung (z.B. in ausführlichen Lebensläufen und einer CV-orientierten Lebensführung) realisiert. Der *Wert* der Kompetenz (auf Arbeitsmärkten, im Betrieb), erweist sich nur, wenn sie *sichtbar*, d.h. *lesbar* wird. Damit stellt der Formenkreis der *Kompetenzentwicklungs- und Prüfungspraktiken* als Visibilisierungs- und Erfahrungsdispositiv wie bereits erwähnt auch eine neue Form sozialer Differenzierung mit spezifischen Teilungspraktiken dar. Die Anrufung zur allgemeinen und fachlich-spezifischen Ausbildung von Kompetenz bleibt den Subjekten allerdings nicht äußerlich: Die besondere Attraktivität dieses Konzepts liegt darin, dass es individuellen *Erwerbserfolg*, *Selbstgenuß* durch Bildung sowie *Freiheitsgrade* in der Darstellung der eigenen Person verspricht. Die Definitionsmacht darüber, wer und womit man als kompetent gilt, bleibt dabei trotz aller Autonomieversprechen in der Hand von Expertinnen und Experten, während die Verantwortung, sich kompetent zu machen bzw. kompetent und 'employable' zu halten weitgehend an die Einzelnen delegiert wird.

## Literatur

Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, *Soziale Welt*, 42, 1, S. 6–19.

Bahn Müller, Reinhard und Christiane Fisecker (2003): Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Working Paper Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V an der Universität Tübingen.

Breisig, Thomas (1990): Betriebliche Sozialtechniken, Neuwied: Luchterhand.

Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Cruikshank, Barbara (1993): Revolution within. Self-governement and self-esteem. In: *Theory, Culture, and Society*, 3, S. 327–344.

Deleuze, Gilles und Félix Guattari (1997): 1000 Plateaus. Berlin: Merve.

Duttweiler, Stefanie (2007): Sein Glück machen. Arbeit am Glück als neoliberale Regierungstechnologie. Konstanz: UVK.

Engemann, Christoph und Anna Tuschling (2006): From Education to Lifelong Learning: The emerging regime of learning in the European Union. In: *Educational Philosophy and Theory*, 38, 4, S. 451–567.

Ehrenberg, Alain (2002): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Frankfurt a. M.: Campus.

Foucault, Michel (1993): Das Subjekt und die Macht. In: Hubert L. Dreyfus, Paul Rabinow und Michel Foucault (Hg.), Michel Foucault. Jenseits von Hermeneutik und Strukturalismus, Bodenheim: Athenaeum, S. 265–292.

– (2004): Geschichte der Gouvernementalität I. Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Vorlesung am Collège de France 1977–1978, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Fuoss, Donald E. und Robert J. Troppman (1981): Effective Coaching. A psychological approach. New York: Wiley.

Greco, Monica (2004): Wellness, in Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann und Thomas Lemke (Hg.), *Glossar der Gegenwart*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 58–73.

Heinz, Walter R. (2002): Self-Socialization and Post-traditional Society, in R.A. Settersen und T.J. Owen (Hg.), *Theoretical Advances in Life Course Research: New Frontiers in Socialization*, New York: Elsevier, S. 41–64.

Keller, Reiner (2005): Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS.

Krasmann, Susanne (2004): Monitoring, in Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann, Thomas Lemke (Hg.), *Glossar der Gegenwart*, Frankfurt a. M., 167–173.

Lazzarato, Maurizio (2002): Videophilosophie: Zeitwahrnehmung im Postfordismus. Berlin: b\_books.

Leiter, Robert D. (1948): The Foreman in Industrial Relations. New York: Columbia University Press.

Lessenich, Stephan (2008): Die Neuerfindung des Sozialen. Bielefeld: transcript.

Nussbaum, Martha C. (2001): Women and Human Development. Cambridge: Cambridge University Press.

Mertens, Dieter (1974): Schlüsselqualifikationen: Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7,1, S. 36 – 43.

Negri, Toni, Maurizio Lazzarato, Paolo Virno (1998): Umherschweifende Produzenten: Immaterielle Arbeit und Subversion, Berlin: id.

Truschkat, Inga (2008): Kompetenzdiskurs und Bewerbungsgespräche: Eine Dispositivanalyse (neuer) Rationalitäten sozialer Differenzierung. Wiesbaden: VS.

Voß, Günter G. und Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1, S. 131–148.

Pfadenhauer, Michaela (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz, Opladen: Leske & Budrich.

Power, Michael (1997): The Audit Society. Rituals of Verification. Oxford: Oxford University Press.

Ronell, Avital (2005): The Test Drive. Urbana and Chicago: University of Illinois Press.

Rose, Nikolas (1998): Inventing our Selves. Psychology, Power and Personhood. Cambridge: Cambridge University Press.

Schultz, Theodore (1961): Investment in Human Capital. In: American Economic Review, March, S. 1–17.

Traue, Boris (2008): Sozialwissenschaften und Menschenführungspraktiken im Spannungsfeld zwischen der ‚Verfügbarkeit der inneren Natur‘ und einer ‚Autonomie des Lebens‘. In: Karl-Siegbert Rehberg, u. Mitarb. V. Thomas Dumke und Dana Giesecke (Hg.): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Frankfurt a. M.: Campus.

- (2009): Coaching. Soziale Technologien der Subjektivität. Bielefeld: transcript.

Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe, Tübingen.

Willems, Herbert (1994): Psychotherapie und Gesellschaft, Opladen: Leske & Budrich.